



Kenmerken van zelfstandig werken (ZZP) en toekomstige arbeidsrelaties

Verslag van expertmeeting gehouden op 12 februari 2010

door Sonia Sjollema NSvP en Tamara Raaijmakers, BaartRaaijmakers

Inleiding

Op 12 februari vond in de Mariënhof in Amersfoort de expertmeeting "ZZP'ers en toekomstige arbeidsrelaties" plaats. Experts met verschillende achtergronden wisselden met elkaar van gedachte over drie centrale vragen:

1. Wat kunnen we leren van ZZP-ers voor het vernieuwen van arbeidsrelaties?
2. Wat is nodig om dergelijke nieuwe arbeidsrelaties te kunnen vormgeven?
3. Wat is er voor nodig om het ZZP-erschap te ondersteunen en te stimuleren?

Tijdens de discussie werden verschillende perspectieven met elkaar verbonden: wetenschap met praktijk, de praktische ervaring van organisaties met de ervaringsdeskundigheid van mensen die zelf ZZP-er zijn, of ZZP-ers vertegenwoordigen. De inhoudelijke antwoorden werden vastgelegd in een voorronde document. Een levendige discussie bracht de nodige nuance aan.

Toename ZZP'ers is teken aan de wand

De toename van het aantal ZZP-ers is een ontwikkeling die kennelijk in een aantal behoeften voorziet. De toenemende behoefte van werknemers aan meer vrijheid de eigen werkhoud en werktijden te kunnen bepalen, meer autonomie en zelfstandigheid bij het uitvoeren van het werk, en sturing op het type opdrachten dat je uitvoert en met wie. Maar het sluit ook aan op de behoefte van organisaties aan meer flexibiliteit, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Het bereiken van de gewenste doelen kan op verschillende manieren: door met meer ZZP'ers te werken en door te werken aan volwassen arbeidsrelaties.

Een van de conclusies uit de expertmeeting:

Staar je niet blind op de vorm (van het arbeidscontract) maar op het doel: meer werkplezier, betrokkenheid, productiviteit en vernieuwing van onderaf.

De belangrijkste vraag is: hoe kan je mensen zo inspireren dat ze zich op een productieve manier verhouden tot hun werk?

Is dat doel beter te bereiken met ZZP'ers dan met werknemers?

Daar zijn de meningen over verdeeld. ZZP'ers brengen meer flexibiliteit in de organisatie, een frisse wind, soms meer motivatie en kwaliteit. Maar het werken met ZZP'ers heeft ook nadelen. Voor de organisatie betekent het werken met veel ZZP-ers een verlies aan continuïteit. Ook kennis en ervaring kan makkelijker weglekken; de organisatie kan kwetsbaar worden als sleutelposities

door tijdelijk krachten worden ingevuld. Ook voor de werkenden zelf is het ZZP'erschap niet zaligmakend. Op drie punten is de ZZP'er op dit moment in het nadeel:

1. Loopbaan- en talentontwikkeling
2. Pensioen
3. Ziekte en arbeidsongeschiktheid

Bovendien is de groep ZZP'ers divers, van hoog tot laag opgeleid. Er is ook een grijze cultuur die onder koppelbazen werkt.

Een andere conclusie uit de expertmeeting:

De korte termijn (ZZP) relatie heeft potentieel grote nadelen en daar moeten we nieuwe oplossingen voor verzinnen.

Te denken valt aan een andere inrichting van de sociale zekerheid met een minimaal sociaal stelsel op individuele grondslag in de vorm van basisverzekeringen voor ziekte, ouderdom, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid.

Wat vraagt het werken met meer ZZP-ers van organisaties?

Voor organisaties van de toekomst is het vooral zoeken naar de optimale mix tussen werknemers en ZZP'ers. Het vraagt diversiteit in arbeidsrelaties: geen collectieve arbeidsvoorwaarden, maar maatwerkafspraken. Nadenken over sociaal beleid met aandacht voor zowel vast als flexibel personeel. Organisaties gaan hier nog weinig bewust mee om. Bij invulling van een vacature wordt de vraag niet snel gesteld of de werkzaamheden ook met ZZP'ers uitgevoerd kunnen worden. Meestal gaat het om tijdelijke projecten, of werkzaamheden waar geen vast personeel gevonden kan worden.

Opmerking uit de expertmeeting:

Organisaties hebben weinig tot geen beleid op het inhuren, motiveren, betrekken en binden van ZZP'ers. Toch is het belangrijk om een aantrekkelijke opdrachtgever te zijn, zeker in een krappe arbeidsmarkt.

Aantrekkelijke opdrachtgever zijn, ook voor ZZP'ers

In een tijd van schaarste worden ZZP'ers als experts binnengehaald, ten tijde van een recessie zie je dat ze soms op een uiterst botte manier aan de kant worden gezet. Als organisaties met een grotere kring flexibel personeel gaan werken gaan planning en contractering van ZZP-ers een belangrijkere rol spelen. Wil je daar professioneel mee omgaan dan kan je denken aan het opzetten van een kring van preferred suppliers, het organiseren van themabijeenkomsten voor preferred suppliers en vast personeel, het verbreden van sociaal beleid, het bieden van aantrekkelijke meerwaarde voor ZZP'ers om hen meer te binden aan organisatie (zoals korting op bijvoorbeeld trainingen die ook ingekocht worden voor het eigen personeel) en regelmatig feedback geven aan en vragen van ZZP-ers. Ook de samenwerking tussen werknemers en ZZP'ers kan de nodige aandacht vragen.

Aandacht voor volwassen arbeidsrelaties

Er is een beweging gaande op twee niveaus: Naast de toename van het aantal ZZP'ers hebben veel organisaties ook steeds meer oog voor zelfsturing, autonomie en regelmogelijkheden van medewerkers. Opgemerkt wordt dan ook dat de term "werknemer" eigenlijk verouderd is.

De klassieke arbeidsrelatie zoals opgesteld in het arbeidscontract, beschrijft een overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten.

Hierbij staat het dienstverband en de gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer centraal. Er worden geen afspraken gemaakt over de resultaten van die arbeid. De sturing is op aantal uren. Je ziet dat in volwassen arbeidsrelaties deze gezagsrelatie gelijkwaardiger wordt en juist de afspraken over de werkresultaten belangrijker worden. De formele wettelijke beschrijving klopt niet meer met de praktijk en de gewenste situatie.

In de discussie wordt gesuggereerd voortaan te spreken van "werkenden", waarmee je alle type arbeidsrelaties insluit van ZZP'er, uitzendkracht, interim manager tot de klassieke werknemer.

Netwerkstructuren en sociale arrangementen

Het ligt in de lijn dat organisaties meer gaan denken in netwerkstructuren en niet meer in hiërarchieën. Interessant hierbij is de vraag hoe je intrapreneurship, initiatief, eigen verantwoordelijkheid kunt incorporeren in bestaande organisaties. Vooral grote organisaties lijken wat dat betreft last te hebben van een remmende voorsprong. De bureaucratie belemmert het maken van maatwerkafspraken, de vaste organisatiestructuren en functieprofielen staan netwerkstructuren in de weg. Er is behoefte aan nieuwe sociale arrangementen, platte structuren en inspiratie op basis van visie. Leidinggevendens spelen hier een cruciale rol. Van hen wordt een andere rol verwacht.

Prikkeling, zelfvertrouwen en verbinding

Naast het vormgeven van kenmerken van ZZP'erschap in klassieke arbeidsrelaties, is het noodzaak de positieve aspecten van de lange termijn (werknemer-werkgever) relatie in het oog te houden. Het vertrouwen dat in een langere werkrelatie kan ontstaan, het sociale contact en het geven van betekenis vormen belangrijke elementen. Voor ZZP'er is ook dat gevoel van verbinding nodig.

*In de slotdiscussie komen twee punten terug:
Eenzijds de noodzaak van prikkeling om te leren, en aan de andere kant het zoeken naar nieuwe zekerheden om te kunnen veranderen.*

De zpp'er is wel genoodzaakt alert te blijven op kwaliteit, kennisontwikkeling en netwerkontwikkeling, anders voelt deze het meteen in het al dan niet behouden en binnenhalen van opdrachten. Deze prikkelpunten, of pijnpunten roepen creativiteit op die nodig is om zelfstandig problemen op te lossen en ervan te leren. Uitgangspunt is "leren door discomfort".

De kunst is vormen van prikkeling ook in organisaties en plaats te geven. Door nieuwe werkervaring op te doen, door in beweging te blijven, doen mensen ook vertrouwen op dat zij meer kunnen dan het werk dat ze al jaren doen. Dat zelfvertrouwen is erg belangrijk als het erom gaat stappen te zetten naar meer zelfsturing en verantwoordelijkheid.

Met dank aan de volgende experts voor hun bijdrage:

- Ad van Beek, directeur P&O Movares
- Joost de Bie, adviseur Veilig & Vitaal werken Waterlandziekenhuis
- Rob de Bie, zelfstandig IC verpleegkundige
- Linde Gonggrijp, directeur FNV Zelfstandigen
- Iselien Nabben, adviseur – onderzoeker Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), faculteit Educatie - Interstudie NDO
- Jan Schaapsmeeders, directeur/eigenaar van Tsji-Co BV en bestuurslid NSvP
- Aqualine Schulte, zelfstandig adviseur
- Bram Sluis, Rector RSG Enkhuizen
- Cristel van de Ven, zelfstandig adviseur
- Mieke Westing, secretaris PZO (Platform Zelfstandige Ondernemers)
- Margreet Xavier, NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie)
- Hieke de Zeeuw, communicatie en management

Meer informatie:

www.innovatiefinwerk.nl

www.nsvp.nl